

CLAVES PARA UNA GESTIÓN EXITOSA DEL CAPITAL HUMANO

Benjamín Riquelme Oyarzún*

El capital humano, el talento de los trabajadores, es cada vez más decisivo como factor de innovación en las organizaciones. No solamente se requiere identificar al talento individual, sino que se requiere adecuarlo como un agente activo y de cambio en la Institución, destinándolo en el puesto óptimo para que desarrolle sus habilidades.



concretarán en definitiva lo dispuesto a nivel estratégico. Del mismo modo, el área o departamento de Recursos Humanos dejó atrás la labor orientada al pago de remuneraciones o resolución de problemas sindicales, tomando una actitud más proactiva al observar si su misión y función está alineada con la estrategia global de negocios y las prioridades estratégicas de corto y mediano plazo.

En un entorno de rápida variabilidad, la capacidad de los directivos es vital para adelantarse a los cambios y preparar la organización para esto. Pero el trabajo de ellos no termina hasta poder alinear a través de una estrategia, los factores internos (recursos materiales y personal) con los cambios que forzarán agentes externos.

En este contexto, no solo los directivos juegan un rol clave. La creatividad y capacidad de ejecución de las personas que integran la organización es primordial, puesto que ellos serán quienes

El capital humano

El capital humano, el talento de los trabajadores, es cada vez más decisivo como factor de innovación en las organizaciones. No solamente se requiere identificar el talento individual, sino que se requiere adecuarlo como un agente activo y de cambio en la Institución, destinándolo en el puesto óptimo para que desarrolle sus habilidades.

La importancia del capital humano es valorada por reconocidos empresarios, como por ejemplo Richard Branson,¹ quien en su

* Capitán de Fragata AB. Magíster en Gestión mención Control de la P.U.C.V. Magíster en Historia de la P.U.C.V. y alumno Magíster en Ingeniería de Sistemas Logísticos P.U.C.V./ACAPOML. Destacado Colaborador de la Revista de Marina, desde 2012.

1. Empresario que ha formado empresas con valores sobre los USD 1.000 millones cada una, y en sectores tan diversos como son la música (Virgin Record) y línea aérea (Virgin Atlantic).

libro "Like a Virgin", al repasar las claves de su éxito empresarial, reflexiona sobre cómo no se debe transar en tener a los mejores trabajadores y luego de conseguirlos, se deben cuidar, capacitar y dejarlos seguir creciendo. Durante los últimos años, para las empresas, la atracción y retención del talento ha adquirido un creciente valor. La persona se considera un "capital humano", como un activo estratégico, ya no es un commodity que se obtiene en el mercado como una maquinaria.

En un mundo cada vez más competitivo y con una sociedad que exige mayor atención, las instituciones, y sobre todo las públicas, tienen que aprender a ser eficientes y entregar un "valor agregado" que las diferencie de sus pares, siendo la tecnología una de las mejores herramientas para lograrlo. De allí se desprende que no es posible mantener una organización basada en la mano de obra barata o de bajo nivel, porque estas personas deberán en algún momento hacer uso de la tecnología y más aún, participar en su implementación y en la optimización de procesos.

Si bien los procesos de cambio históricamente se han producido en forma pausada, actualmente los ciclos son más rápidos, forzando a las organizaciones a planificar y ejecutar los ajustes con mayor velocidad. Para afrontar esta situación, ya no es suficiente hacer lo mismo de mejor manera y en forma más eficiente, se requiere incorporar nuevas capacidades, estrategias, conocimientos e ideas para hacer las cosas y explorar caminos alternativos para lograr los objetivos trazados.

Los responsables de dirigir la organización durante el tránsito al nuevo estado, son equipos de trabajo de alto desempeño, quienes deberán entre otras cosas:

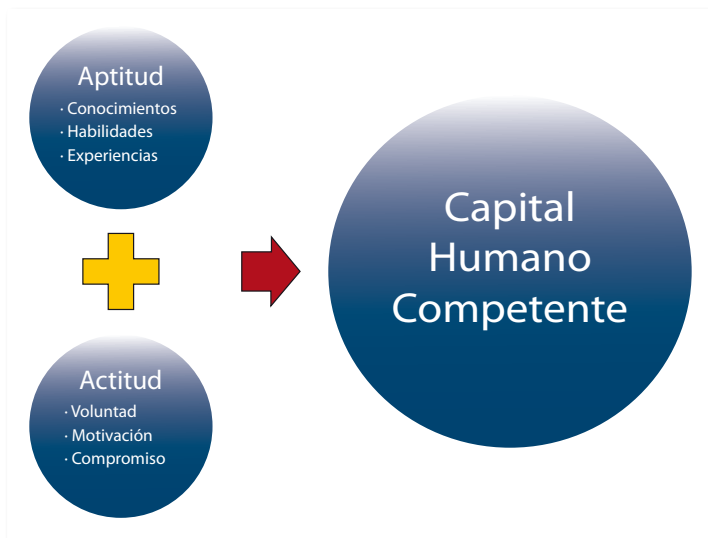
- Analizar el funcionamiento de la organización, objeto distinguir los procesos o actividades que son ineficientes o que no aportan valor.
- Determinar qué tecnologías y herramientas incorporar, y cómo implementarlas.

Para consolidar la transformación que requiere la organización, es indispensable contar con una masa crítica, es decir, cantidad suficiente de personas que lleven a la práctica este cambio, de lo contrario el esfuerzo será en vano.

Logrado el cambio deseado en la organización y haber profesionalizado a sus integrantes, se presentan dos desafíos. El primero es, no descuidarse y estar atento a prever los cambios necesarios. El segundo, retener a los talentos de la organización.

Uno de los principales retos que tienen los encargados de recursos humanos es contratar y retener personal calificado. Las instituciones deben convencerse

que la calidad profesional y técnica de su personal, es un factor decisivo para el éxito. Porque una pobre captación de talentos y/o la pérdida de éstos, es costoso para la organización por lo poco eficiente que se tornarán sus procesos, la dificultad para adaptarse a los cambios y el beneficio de la competencia que le arrebatara



La necesidad de adaptar la organización a los cambios que obliga el entorno, requiere la profesionalización de sus integrantes, lo que significa una profesionalización de la organización. Las instituciones requieren actualizarse a las innovaciones tecnológicas y transformaciones culturales, sociales, políticas y jurídicas, entre otras.

personal capacitado, en desmedro propio. En el caso de las Fuerzas Armadas, sus Escuelas Matrices se han ido adaptando, y seguirán haciéndolo, a los intereses de los jóvenes para que se mantenga o aumente el nivel de postulantes, sin olvidar que compiten con establecimientos que imparten educación técnica o universitaria.

Los directivos o líderes de las organizaciones tienen que ser capaces de identificar las potencialidades de las diferentes personas y conformar equipos, a los cuales les desarrollará y asignará estrategias de intervención en los puntos críticos, para así asegurar que la organización avance en forma coordinada hacia el nuevo estado que se necesita.

En las organizaciones o equipos de trabajo, se distinguen a lo menos dos tipos de personas, aquellos que en base a sus méritos ya están “consagrados” y los que van camino a ser los futuros líderes o “promesas”. Estos últimos, en lenguaje empresarial, son los “empleados de alto potencial” que se caracterizan por presentar un desempeño sobresaliente y, por lo mismo, son escasos. El valor que tiene para la organización este tipo de personas, es visualizar y contar con aquellos que tendrán que ocupar los cargos críticos.²

No hay estrategias o políticas únicas para atraer y retener talentos, pero la mayoría de las organizaciones usan modelos tradicionales que se centran en beneficios, estabilidad o desarrollo de una larga carrera. Sin embargo, se presenta el problema que ese tipo de incentivos no son válidos para todos y tienen una menor aceptación para las nuevas generaciones.³ Otra alternativa es conocer el personal, escucharlo, saber para dónde quieren encaminar sus carreras, cuáles son sus objetivos y en base a ello crear estrategias de retención. “De esta manera se descubrirá realmente qué motiva a cada uno de los distintos tipos de personas que colaboran con la organización. Luego, se deben diseñar sistemas de desarrollo profesional y también de bienestar, que respondan a sus necesidades y metas. Sólo de esta manera es probable capturar su fidelidad, porque se dará una real

reciprocidad de objetivos entre individuo y organización”.⁴

Las estrategias de talento se enfocan en construir una cultura organizacional que permita a los integrantes mostrar su mejor potencial, lo que conlleva una planificación de desarrollo del personal, generar una cultura de alto desempeño a través del reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos, una revisión constante de los talentos y políticas de sucesión, promocionar el networking interno y entregar capacitación o la posibilidad de estudiar. Este último factor, además de fomentar la productividad, permite alinear los objetivos estratégicos con quienes los ejecutarán.

La problemática de la rotación del personal

La rotación de personal es un problema que merece una atención especial al provocar costos de diferentes magnitudes y, porque comúnmente se encuentra directamente relacionada con el ambiente de trabajo insatisfactorio. Los cambios de personas no siempre dan buenos resultados, los equipos de trabajo deben adaptarse al nuevo líder y viceversa, el período acomodación es un espacio de tiempo poco productivo que puede prolongarse por varios meses y en los puestos más técnicos, no es fácil encontrar reemplazos que cuenten con las aptitudes recomendadas.

Los efectos de la rotación se vuelven críticos cuando es una norma establecida y aceptada por la organización, como también, cuando ésta no compatibiliza adecuadamente sus necesidades de recambio de personal con la forma en que la comunica a sus integrantes, siendo probable que perciban que la Institución no sabe aprovechar el potencial que tienen, subvalorando sus habilidades y aportes a la organización.

El problema que genera la rotación de personal se puede combatir partiendo por una acertada contratación inicial, debiéndose evaluar la adaptación del candidato a la cultura de la empresa. De allí que tienen cierta ventaja aquellos que conocen los valores y funcionamiento de la organización, lo que le otorga al candidato un

2. La importancia de detectar ejecutivos high potential para que sean los futuros líderes de la empresa, en cuerpo Negocios de La Tercera, del 25 de mayo de 2014, p.28.

3. Liderazgo, atracción y retención de talentos, el otro gran desafío de las empresas, en cuerpo Negocios de La Tercera, del 2 de junio de 2013, p.37.

4. Ignacio Silva Beas, psicólogo organizacional, en: Revista Logistec edición 76, abril-mayo 2013, p.80.

grado mayor de compatibilidad cultural. La capacitación, dependiendo del cargo de cada uno, juega un rol importante en la retención, porque las personas valoran cuando se les da la oportunidad de crecer laboral y permanentemente. Además, las organizaciones mejoran su productividad y rendimiento.

Uno de los errores que agudiza los problemas de la rotación de personal, es asumir de forma equivocada el concepto de "igualdad", que en algunas instituciones se traduce con frecuencia en los siguientes conceptos: considerar que todos cuentan con las mismas competencias, elevar a un nivel superlativo el cumplimiento de "requisitos" en desmedro del desempeño o intención de carrera profesional del empleado, suponer que los años de servicio son garantía para un buen cometido en una amplia gama de cargos y/o generalizar la idea que nadie es "indispensable". Respecto a esto último, cabe señalar que en puestos específicos esta idea se hace efectiva al mediano plazo, porque se requiere que el nuevo trabajador tenga una experiencia previa para lograr un desempeño eficiente, conozca el ambiente de trabajo, como también, los interlocutores internos y externos y la cultura organizacional.

Confundir la igualdad de oportunidades con la deseada igualdad de resultados genera profundos problemas, puesto que se margina el principio del mérito y la diferenciación en razón a dotes naturales, voluntad de aprendizaje, interés y competencia. En ocasiones, para cubrir un puesto no sólo se requiere haber aprobado un curso, sino que es más importante la experiencia.

Se debe dejar en claro que la rotación de personal no es negativa per se, sino que debe reducirse en los puestos sensibles de la organización.

Consideraciones

- En las organizaciones se tiende a estandarizar a todos los empleados, y no todos tienen las mismas capacidades.
- Las organizaciones deben contar con planes de carrera y de formación que transmitan una potente señal de que lo importante para la compañía es cuidar a las personas, empoderarlas, desafiarlas a asumir nuevos retos y mantenerlas motivadas, siempre con el foco en el crecimiento mutuo.
- Se tiene que buscar alternativas para disminuir la rotación del personal en aquellas funciones críticas de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. *Apuntes Magíster de Gestión mención Control y de Magíster en Ingeniería de Sistemas Logísticos.*
2. *Cuerpo "Negocios" de diario La Tercera.*
3. *Revista Logistec.*